

## PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PONSEL JOBS INDONESIA FIRST MEDIA SURABAYA

Aldhi Lario Herlambang

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Aldhisipit87@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 88 karyawan yaitu seluruh karyawan pemasaran PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* dengan bantuan software *SmartPLS3.0*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator seperti perhatian dan kepercayaan yang membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen organisasi yang tinggi juga membuat kinerja karyawan menjadi tinggi. Adanya keinginan untuk bertahan di perusahaan membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen Organisasi mampu memediasi antara pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** *leader member exchange*, komitmen organisasi, kinerja karyawan

### Abstract

This study aimed to analyze the influence of a leader member exchange on employee performance through organizational commitment as a mediating variable. The sample used in this study amounted to 88 employees are all employees of marketing PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media of data analysis used is Partial Least Square with the help of software *SmartPLS3.0*.

The results of this study presented shows that the Leader Member Exchange has positive and significant effect on employee performance. This is supported by indicators such as attention and trust that make improved employee performance. High commitments of organization make employees into high performance. The desire to survive in the company making improved employee performance. Commitment of organization are capable to mediate between the influence of leader member exchange into the employees performance.

**Keyword:** Leader Member Exchange, Commitment Organization, Performance Employee

### PENDAHULUAN

Tuntutan terhadap pemuas kebutuhan manusia semakin meningkat dan beragam dewasa ini. Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya aspek kebutuhan

kehidupan yang harus dipenuhi. Tidak dapat dipungkiri bahwa pihak produsen barang kebutuhan hidup sehari-hari pun memiliki banyak peluang untuk mendapat pangsa pasar yang besar. Tidak hanya produsen barang, perusahaan yang bergerak dibidang jasa pun mulai

banyak bermunculan untuk memudahkan kehidupan manusia. Faktor tersebut membuat sebagian besar perusahaan berlomba untuk mendapatkan pegawai yang cekatan dan juga mampu membuat perusahaan semakin berkembang dan mempunyai laba yang banyak. Hal itu sejalan dengan pendapat Sopiah (2008 : 43). Persaingan antar perusahaan dewasa ini sangat ketat. Persaingan yang terjadi tidak hanya sesama perusahaan lokal, namun sudah jauh melampaui batas teritorial sebuah negara yang biasa disebut dengan globalisasi. Dalam persaingan tersebut muncul perusahaan terbaik karena mampu mengalahkan perusahaan yang lain. Terlebih lagi adanya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada tahun 2015. Banyak faktor yang menyebabkan perusahaan menang dalam persaingan. Pengelolaan sumber daya perusahaan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan, maupun sumber daya fisik yang lain dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai kemampuan perusahaan sehingga bisa mengantisipasi terjadinya kekalahan dalam persaingan. Beberapa perusahaan pun saat ini banyak yang memberi perhatian lebih pada karyawan atau pegawai yang dirasa berkompeten untuk mengembangkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Mathis dan Jackson (2006:113) yang menyatakan bahwa “di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional”.

Menurut Robbins (2007: 368) dalam *Leader Member Exchange* ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi.

Tidak hanya *leader member exchange* yang bagus, dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan sering kali menjadi isu yang

sangat penting. Karena pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi sering memakai unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pemimpin maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Hasibuan, (2002:153).

Kambu (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh *Leader Member Exchange*, Persepsi Hubungan Organisasional, Budaya Etnis Papua, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan pada Sekda Provinsi Papua yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* yang baik belum mampu membentuk OCB dan kinerja pegawai.

Sedangkan Sudirjo (2013) melakukan penelitian diberbagai kantor notaries yang berada di Jawa Tengah, menemukan bahwa *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional dan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasional, Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasional.

Selain *leader member exchange* dapat mempengaruhi komitmen organisasi, kinerja juga bisa dipengaruhi oleh *leader member exchange* yang baik serta komitmen yang tinggi pada karyawan terhadap organisasi. Kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja.

Menurut Wibowo (2007:24) banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerja karyawannya. Setiap pekerja

mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan peralatan, teknologi dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Fenomena yang ada pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya terkait dengan *leader member exchange*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, menjadikan fokus utama penelitian ini. Adanya beberapa *leader* ataupun supervisor yang dirasa menurunkan kinerja para marketing membuat penilaian para karyawan pada perusahaan menjadi sedang dan cenderung rendah, PT. Ponsel Jobs Indonesia ialah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa outsourcing pegawai.

Salah satu divisi yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah divisi marketing. Dimana divisi tersebut memiliki struktur organisasi yang unik. Yakni strukturnya yang langsung dari HRD menuju divisi Marketing. Dalam divisi marketing ini memiliki fenomena yang menarik dalam penerapan *Leader Member Exchange*. Dimana dalam divisi ini tidak memiliki manajer marketing, melainkan langsung Supervisor yang membawahi para staff marketing. Setiap 1 supervisor membawahi 8 sampai 12 sales marketing.

Yang menarik lainnya, meskipun hubungan antara supervisor dan staffnya terkadang ada yang baik, komitmen para staff marketing pun terkadang dipertanyakan. Karena tidak jarang mereka ingin mengundurkan diri dan merasa kinerja karyawannya menurun. Menurut ibu Nanik, pada tahun 2015 terdapat 2 supervisor dan 18 marketing yang *resign*.

Hubungan *in-group* pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media terjadi pada *Leader* dan Supervisor, dimana komunikasi yang terjalin antara *Leader* dengan Supervisor sangat intens, sedangkan antara *Leader* dengan bawahan secara langsung hanya berjalan berkala setiap 1 bulan sekali. Sedangkan hubungan *out-*

*group* terjadi pada supervisor dengan bawahan (marketing). Setiap supervisor memiliki cara pendekatan yang berbeda kepada masing-masing staff nya. Terdapat beberapa supervisor yang memperlakukan bawahannya secara khusus dan terkesan pilih kasih. Hal itu mengakibatkan banyak staff marketing yang tidak mencapai target yang diharuskan oleh perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Morrow (2005:682) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange* adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja keduanya.

Robbins (2007:369) menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Sinambela (2012:7) menyatakan kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan. Seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya

Suhermin (2012), Melinda (2011), dan Suwardi (2011) melakukan penelitian tentang *leader member exchange* terhadap kinerja dan hasilnya menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kambu (2011) dan Andy (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh ialah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *leader member exchange* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Rizka (2011), Amiruddin (2011), Dian (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Dan hasilnya menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>= Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media

H<sub>2</sub>= Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media.

H<sub>3</sub>= Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media.

H<sub>4</sub>= Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan pada jenis data utamanya yang digunakan didalam penelitian ini yaitu jenis penelitian kuantitatif. Metode tersebut disebut metode kuantitatif karena data pada penelitian berupa angka dan di analisis menggunakan statistik.

Lokasi untuk penelitian ini bertempat di PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media dan tepatnya pada divisi marketing yang berlokasi di Gedung Graha SA, jalan Raya Gubeng 19-21 Surabaya

Populasi di dalam penelitian ini sebanyak 88 karyawan dari divisi Marketing di PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media dan jumlah sampel yang diambil dan dipakai dalam penelitian ini sebanyak 88 karyawan, dan menggunakan total sampling.

Data yang diperlukan di dalam penelitian ini dikumpulkan melalui Interview (wawancara), Kuesioner (angket), Observasi (pengamatan).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* sebagai variabel independen, kemudian kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

*Leader member exchange* yaitu hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) di PT. Ponsel Jobs

Indonesia First Media dan bawahan. Indikator dari variabel *leader member exchange* diambil dari teori Truckenbrodt (2000:233) disesuaikan dengan fenomena yang ada pada perusahaan, antara lain:

- Tingkat perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan, yaitu pemberian motivasi atau insentif dari kantong pribadi pemimpin.
- Tingkat perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan, yaitu pertemuan rutin yang dilakukan supervisor dan marketing untuk mengetahui perkembangan target yang harus dikumpulkan marketing
- Tingkat kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya, yaitu kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan mengenai kinerja karyawan
- Tingkat kesediaan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan, yaitu kesediaan bawahan menerima tugas tambahan atau lembur.
- Tingkat kesediaan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil atau prestasi yang di capai oleh karyawan di PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan. Indikator pengukuran variabel kinerja karyawan pada penelitian ini diambil dari teori dari Suprihantono (1988:23), yakni:

- Prestasi kerja, yaitu mengukur sejauh mana pegawai dalam mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.
- Kualitas, yaitu mutu atau hasil pekerjaan yang mampu dihasilkan sesuai dengan arahan pimpinan.
- Ketepatan waktu, seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan karyawan secara tepat waktu.
- Kedisiplinan, yaitu kemampuan untuk dapat bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditentukan.
- Kerjasama tim yaitu kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid.
- Tanggung jawab pekerjaan, yaitu kemampuan untuk bekerja secara penuh tanggung jawab.

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional,

keinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidak hadirannya. Indikator komitmen organisasi diambil dari teori Djati dan Khusaini (2003:32), antara lain:

- Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- Kemauan untuk mengusahakan kepentingan organisasi
- Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) yang didukung software komputer yaitu program smart PLS. Sebelum dilakukan uji statistik ini dilakukan uji Instrumen yaitu uji validitas dan uji reabilitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan dari masing-masing variabel valid dan reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskriptif jawaban responden:

Kriteria variable Tiga Kotak (*Three Box Method*)

Skor	Kriteria
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,67	Sedang
3,68 – 5,00	Tinggi

Sumber: Ferdinand, 2006

### Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur validnya suatu instrument. Sugiyono (2009:137) menyatakan bahwa suatu hasil penelitian dikatakan valid jika terdapat kesamaan pada data yang terkumpul dengan data sesungguhnya yang terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan software smartPLS 3.0.

**Tabel 1.**

#### Validitas Variabel *Leader Member Exchange*

No	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
1	Perhatian	0.604	Valid

2	Perlakuan khusus	0.685	Valid
3	Kepercayaan	0.807	Valid
4	Bersedia menerima tanggung jawab	0.642	Valid
5	Bersedia menerima tambahan tugas	0.685	Valid

Sumber : *Result SmartPLS 3.0*

Pada tabel 1 menunjukkan outer loading seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *leader member exchange*.

**Tabel 2.**

#### Validitas Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
1	Keinginan	0.699	Valid
2	Kemauan	0.804	Valid
3	Kepercayaan Organisasi	0.694	Valid

Sumber: *Result SmartPLS 3.0*

Pada tabel 2 menunjukkan outer loading seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk komitmen organisasi.

**Tabel 3.**

#### Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No	Variabel	Mean
1	<i>Leader Member Exchange</i>	3.28
2	Komitmen Organisasi	3.22
3	Kinerja Karyawan	3.15

No	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
1	Kuantitas	0.549	Valid
2	Kualitas	0.506	Valid
3	Ketepatan Waktu	0.220	Tidak Valid
4	Kedisiplinan	0.689	Valid
5	Tanggung Jawab	0.536	Valid
6	Kerjasama Tim	0.721	Valid
7	Kehadiran/Absensi	0.511	Valid
8	Komunikasi	0.488	Valid

Sumber: *Result SmartPLS 3.0*

Pada tabel 3 menunjukkan ada outer loading dari indikator yang mempunyai nilai kurang dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak semua indikator merupakan bagian dari konstruk kinerja karyawan

### Uji Reliabilitas

Composite reliability digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur

sebuah konstruk. Konstruk ini dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability adalah di atas 0,70.

**Tabel 4.**

**Composite reliability**

	Composite Reliability
<i>Leader member exchange</i>	0.816
Komitmen Organisasi	0.777
Kinerja karyawan	0.760

Sumber: *Result SmartPLS 3.0*

Dari tabel 4 dapat diketahui jika nilai composite reliability dari ketiga variabel diatas 0,70, ini berarti seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik.

**Hasil R-Square (Inner Model)**

Berikut ini merupakan hasil dari *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media, dan dihasilkan nilai koefisien determinan (*R-Square*).

**Tabel 5.**

**R-square**

Variabel	R-Square
<i>Leader member exchange</i>	-
Kinerja karyawan	0.399
Komitmen Organisasi	0.129

Sumber: *Result SmartPLS 3.0*

Chin dalam Ghazali (2015) menyatakan bahwa nilai *R-Square* dibawah 0,33 sampai 0,19 dinyatakan memiliki nilai rendah, lalu 0,33 sampai 0,67 memiliki nilai moderate / sedang, sedangkan untuk nilai 0,67 keatas mempunyai nilai yang kuat.

Tabel 5 menunjukkan model penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut, *leader member exchange* dapat menjelaskan komitmen organisasi sebanyak 0,129 atau 12,9% sedangkan 87,1% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa *leader member exchange* menunjukkan model rendah terhadap komitmen organisasi.

Tabel 5 juga menunjukkan bahwa *leader member exchange* dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 0,399 atau 39,9% sedangkan sisanya 60,1% dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti dalam variabel ini. Hal tersebut berarti bahwa *leader member exchange* menunjukkan model yang sedang atau moderate terhadap kinerja karyawan.

**Hasil Uji T (Signifikansi)**

Uji T dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96.

**Tabel 6.**

**Path Coefficients**

Hubungan antar variabel	Original Sample (O)	T-statistics	T-tabel	Kesimpulan
<i>Leader member exchange</i> > Kinerja karyawan	0.426	4.394	$\geq 1,96$	Signifikan
<i>Leader member exchange</i> > Komitmen Organisasi	0.359	3.069	$\geq 1,96$	Signifikan
Komitmen Organisasi > Kinerja karyawan	0.338	3.510	$\geq 1,96$	Signifikan

Sumber: *Result SmartPLS 3.0*

Berdasarkan hasil yang telah di uji, pengaruh antar variabel menunjukkan variabel *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dengan melihat nilai dari koefisien parameter sebesar 0,396 yang berarti jika *leader member exchange* tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi, dan dilihat dari T statistics sebesar 3,735 yang berarti lebih besar dari T tabel (1,96) berarti *leader member exchange* mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pada pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif dengan koefisien parameter sebesar 0,359, hal ini menunjukkan semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, dan jika dilihat dari T statistics sebesar 3,069 yang lebih besar dari T tabel (1,96) berarti *leader member exchange* mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh positif dengan koefisien parameter sebesar 0,338, hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi kinerja karyawan, dan jika dilihat dari T statistics 3,510 yang berarti lebih besar dari T tabel (1,96) berarti



komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Dari pembahasan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung antar variabel semua bersifat positif, *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara langsung, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Pengaruh tidak langsung *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dapat dilihat dari tabel 7.

**Tabel 7.**

***Indirect Effects***

Sumber: *Result SmartPLS 3.0*

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh *leader member exchange* terhadap

Path	Original Sample	T Statistic	T-Tabel	Kesimpulan
<i>Leader member exchange</i> > Kinerja Karyawan	0.548	6.393	$\geq 1,96$	Signifikan
<i>Leader member exchange</i> > Komitmen Organisasi > Kinerja Karyawan	0.359	2.996	$\geq 1,96$	Signifikan

kinerja karyawan melalui komitmen organisasi lebih kecil daripada koefisien pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan secara langsung dengan nilai T statistic 2,996 yang berarti lebih besar dari nilai T tabel  $\geq 1,96$ , sehingga variabel komitmen organisasi dapat dikatakan variabel yang memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya.

## PEMBAHASAN

*Leader member exchange* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan para leader ataupun supervisor memberi perhatian serta kepercayaan yang baik pada para karyawan divisi marketing. Perhatian yang ditunjukkan oleh *Leader/supervisor* membuat para karyawan merasa

betah berada di bawah bimbingan para *leader* dan supervisor. Selain itu, tingkat perhatian yang tinggi membuat para karyawan senantiasa peduli terhadap atasannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa karyawan yang bisa mencapai target yang diberikan oleh perusahaan dan bahkan ada yang mampu melebihi target yang seharusnya. *Leader member exchange* dalam perusahaan ini tergolong sedang, hasil tersebut sesuai dengan hasil deskriptif jawaban responden pada variabel *leader member exchange*. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 ( $H_1$ ) diterima.

*Leader member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Banyak dari karyawan departemen pemasaran first media yang membuat keputusan untuk percaya terhadap organisasi. Hal itu dikarenakan mereka selalu dilibatkan pada berbagai program kerja dari perusahaan. Adapun program kerja perusahaan antara lain training, seminar, serta rekreasi akhir tahun. Selain itu, mereka juga merasa bahwa kebijakan-kebijakan dari perusahaan, terutama dari leader ataupun supervisornya tidak menyalahi nilai-nilai kemanusiaan dan keagamaan masing-masing karyawan. Menurut pendapat beberapa karyawan pun, perusahaan, terlebih lagi leader dan supervisor juga memiliki toleransi tinggi terhadap agama yang dianut masing-masing pegawai. Misalkan ketika idul fitri atau natal, para karyawan diberikan libur yang cukup untuk bisa berkumpul dengan keluarga masing-masing dan juga pemberian pesangon tunjangan hari raya. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 ( $H_2$ ) diterima.

*Komitmen* organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Departemen Pemasaran memiliki tingkat komunikasi yang cukup baik antar karyawan maupun pada leader atau supervisor mereka masing-masing. Karyawan memiliki komunikasi yang baik, baik secara lisan antar karyawan maupun komunikasi tertulis, dan juga kejelasan tujuan sehingga mereka tidak merasa kebetaran dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan begitu karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan tidak ada miskomunikasi yang terjadi antara leader ataupun supervisor terhadap karyawan. Selain komunikasi yang

mereka miliki, karyawan juga memiliki kerjasama tim yang baik, yang artinya antar karyawan baik dalam satu tim maupun lain tim memiliki kerjasama yang baik untuk menunjukkan kinerja karyawan secara baik. Hal tersebut juga yang membuat karyawan memiliki kinerja karyawan yang baik terhadap perusahaannya. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 ( $H_3$ ) diterima.

*Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hubungan mediasi atau intervening ini dapat ditunjukkan dengan adanya fenomena pada PT Ponsel Jobs Indonesia First Media. Adanya kemauan untuk mempertahankan pekerjaan, kepercayaan terhadap organisasi, dan keinginan untuk bekerja. Hal-hal inilah yang membuat karyawan bersemangat untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Meskipun nilai yang dihasilkan oleh kinerja menunjukkan nilai “sedang” dan tidak “tinggi”, namun hal tersebut tidak memberikan dampak yang besar bagi perusahaan. Dari pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Hipotesis 4 ( $H_4$ ) diterima, dan komitmen organisasi terbukti mampu memediasi antara hubungan *leader member exchange* dengan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchange*, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia. Para leader dan supervisor yang memberikan perhatian membuat karyawan mempunyai semangat kerja tinggi terhadap perusahaan.
2. *Leader Member Exchanges* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchanges* yang terjadi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia. Penerapan komitmen organisasi pada karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia dengan memberikan insentif-insentif baik dari perusahaan maupun kantong pribadi leader/supervisor.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan

bahwa semakin tinggi komitmen afektif yang terjadi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia meskipun nilai yang ditunjukkan sangatlah kecil. Hal itu terjadi dikarenakan adanya beberapa leader atau supervisor yang bersikap otoriter terhadap karyawan.

4. Berdasarkan *perhitungan* dari penelitian ini, komitmen organisasi merupakan variabel intervening atau memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja. Hubungan mediasi atau intervening ini dapat ditunjukkan dengan adanya fenomena pada First Media. Dimana karyawan lebih sering untuk mengajukan resign kepada pimpinan karena sering tidak memenuhi target.

### Saran

- a. *Leader Member Exchange* (LMX) yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter, tidak cocok bila diterapkan pada Departemen Pemasaran PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media.
- b. Bagi perusahaan, kategori responden menurut lama bekerja pada Departemen Personalia PT Ponsel Jobs Indonesia dan ada beberapa karyawan yang telah pensiun, mutasi, dsb maka perlu diadakan rekrutmen untuk *fresh graduate* ditempatkan pada Departemen ini. calon karyawan yang berkompeten serta memiliki komitmen yang tinggi. Selain itu dapat memperingan pekerjaan sebelumnya.
- c. Pada penelitian ini memiliki sample yang sedikit, oleh karena itu disarankan untuk penelitian selanjutnya memperbanyak jumlah sampel penelitian sehingga hasilnya lebih baik.
- d. Pada penelitian ini terfokus pada *Leader Member Exchange* nya saja, disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk memperdalam tentang Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan.
- e. Pada saat penyebaran angket atau kuesioner diharapkan responden untuk didampingi sehingga dapat dengan mudah mengisi kuesioner apabila ada kesulitan dalam menjawab pernyataan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Andy, Agustinus. 2010. *Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Komitmen Organisasional*. Jurnal Manajemen. Hlm 169-170.
- Djati, S Pantja dan Khusaini, M. 2003. *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja*. Edisi 2. Yogyakarta: Gemilang Press
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Edisi 5. Semarang: BPFE Undip.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Kambu, Arius. 2011. *Pengaruh Leader Member Exchange, Persepsi Hubungan Organisasional, Budaya Etnis Papua, dan Organitazional Citizenship Behavior terhadap Kinerja pada Sekda Provinsi Papua*. Jurnal Ekonomi. Hlm 262-272.
- Kristianto, Dian. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Jurnal ekonomi. Hlm 1-9.
- Mathis, Robert L., Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- Melinda. 2011. *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizen Behaviors dengan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja sebagai Mediator: Studi Kasus di PT.X Surabaya*. Skripsi Universitas Widya Mandala Surabaya
- Morrow, K Settoon, R. P, Benett, N, & Liden, R. C. 2005. *"Social Exchange In Organizations: "Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, And Employee Reciprocity. Journal Of Psychology*. Hlm 31-38.
- Nugraha, Rizka. 2015. *Leader Member Exchange sebagai pemoderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan organisasional: studi literature*. Jurnal ekonomi. Hlm 105-114.
- Prisetyadi, Amiruddin. 2011. *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Midian Karya Pasuruan*. Jurnal ekonomi. Hlm 1-6.
- Robbins, S., and Judge, T. (2007). *Organizational Behavior (12th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sinambela, L.P.2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi 1. Yogyakarta: Andi Offset
- Sudirjo, Frans. 2013. *Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Komitmen Organisasional*. Jurnal ekonomi. Hlm 134-151.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Edisi sepuluh. Bandung: Alfabeta.
- Suhermin. 2012. *Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) terhadap Komitmen Organisasional*. Jurnal ekonomi. Hlm 6058-6087.
- Suwardi. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai SETDA Kabupaten Pati)*. Jurnal ekonomi. Hlm 75-86.
- Truckenbrodt, Yolanda B. 2000. *Leader Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Acquisition Review Quarterly. Hlm 13-18.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Jakarta: Raja Grafindo.